Ilmiy tadqiqotlar va ularning yechimlari jurnali
Aoka guvohnoma № 323759 ISSN: 3060-4818

PEDAGOGIK KADRLARNI BOSHQARISHDA ZAMONAVIY HRM TENDENSIYALARI: MUAMMOLAR VA ISTIQBOLLAR

Hakimov Bunyodbek A'zamjon o'g'li
"Oriental Universiteti" "Ta'lim Menijmenti"
yo'nalishi bo'yicha magistranti
+99890 216 74 74
bunyodbekhakimov28@gmail.com

ANNOTATSIYA

Ushbu maqolada global transformatsiya sharoitida O'zbekiston ta'lim tizimida inson resurslarini boshqarishni (HRM) modernizatsiya qilishning konseptual masalalari tadqiq etilgan. Pedagogik kadrlarni boshqarishning an'anaviy ma'muriy-buyruqbozlik usullaridan strategik va andragogik yondashuvlarga o'tish zarurati maqolaning bosh muammosi sifatida belgilangan. Tadqiqot jarayonida qiyosiy tahlil, kontent-analiz va andragogik modellashtirish metodlaridan foydalanilgan bo'lib, xalqaro tajribadagi yetakchi (Michigan va Harvard) HRM modellari hamda Finlyandiya va Singapur kabi davlatlarning ta'lim menejmenti tizimi qiyosiy o'rganilgan. O'tkazilgan tahlillar natijasida milliy ta'lim muassasalarida inson kapitalini rivojlantirishga to'sqinlik qilayotgan tizimli muammolar, jumladan, KPI (Key Performance Indicators) mexanizmining real integratsiyashuvi pastligi va malaka oshirish tizimining darslik darajasida qolib ketganligi aniqlangan. Tadqiqot yakunida pedagogik jamoaning intellektual salohiyatini oshirish hamda raqamli HRM texnologiyalarini joriy etish bo'yicha ilmiy-amaliy takliflar ishlab chiqilgan.

Kalit so'zlar: ta'lim menejmenti, inson resurslarini boshqarish (HRM), andragogika, pedagogik salohiyat, raqamlashtirish, strategik model, KPI.

АННОТАЦИЯ В данной статье исследованы концептуальные вопросы модернизации управления человеческими ресурсами (HRM) в системе образования Узбекистана в условиях глобальной трансформации. В качестве ключевой проблемы статьи определена необходимость перехода от традиционных административно-командных методов управления педагогическими кадрами к стратегическим и андрагогическим подходам. В процессе исследования использовались методы сравнительного анализа, контент-анализа и андрагогического моделирования; проведено компаративное изучение ведущих международных моделей HRM (Мичиганской и Гарвардской), а также систем управления образованием таких стран, как Финляндия и Сингапур. В результате проведенного анализа выявлены системные проблемы, препятствующие развитию человеческого капитала в отечественных образовательных учреждениях, включая низкий уровень реальной интеграции механизмов KPI (ключевых показателей эффективности) и стагнацию системы повышения квалификации на уровне стандартных учебников. В заключении исследования разработаны научно-практические предложения по повышению интеллектуального потенциала педагогических коллективов и внедрению цифровых технологий HRM.

Ключевые слова: менеджмент в образовании, управление человеческими ресурсами (HRM), андрагогика, педагогический потенциал, цифровизация, стратегическая модель, KPI.

ABSTRACT This article explores the conceptual issues of modernizing Human Resource Management (HRM) within the educational system of Uzbekistan amidst global transformation. The core problem addressed in the study is the imperative shift from traditional administrative-command methods of managing pedagogical staff toward strategic and andragogical approaches. The research methodology employs comparative analysis, content analysis, and andragogical modeling to examine

leading international HRM models (Michigan and Harvard) alongside the educational management systems of nations such as Finland and Singapore. The analysis reveals systemic bottlenecks impeding human capital development in national educational institutions, notably the low real-world integration of Key Performance Indicators (KPI) and the stagnation of professional development systems at a basic textbook level. The study concludes with actionable scientific and practical recommendations aimed at enhancing the intellectual potential of teaching staff and implementing digital HRM technologies.

Keywords: educational management, Human Resource Management (HRM), andragogy, pedagogical potential, digitalization, strategic model, KPI.

KIRISH

XXI asrning uchinchi o‘n yilligida global makonda ro‘y berayotgan texnologik va ijtimoiy transformatsiyalar ta’lim tizimining fundamental asoslarini, xususan, uning boshqaruv paradigmalarini qayta ko‘rib chiqishni taqozo etmoqda. Har qanday ta’lim tizimining samaradorligi uning moddiy-texnik bazasiga emas, balki birinchi navbatda boshqaruv sifati va pedagogik kadrlarning intellektual salohiyatiga bog‘liqdir. Zamonaviy O‘zbekistonda ta’lim sohasini isloh qilish davlat siyosatining ustuvor yo‘nalishiga aylangan davrda, sohada inson resurslarini boshqarish (Human Resource Management – HRM) tizimi hamon eskirgan ma’muriy-byurokratik metodlar hamda zamonaviy strategik talablar o‘rtasidagi jiddiy ziddiyatlarni boshdan kechirmoqda.

Jamiyat rivojida pedagogik kadrlarning maqomi va funksional majburiyatlari tubdan o‘zgardi. Bugungi o‘qituvchi shunchaki axborot yetkazuvchi (translator) emas, balki innovatsion ta'lim jarayonining fasilitatori, moderatoridir. Biroq, milliy ta’lim muassasalarida boshqaruv tizimi hamon xodimlarni faqat hisobga olish (Personnel Administration) funksiyasi bilan cheklanib qolayotgani, ularni strategik rivojlantirish konsepsiyasining (Strategic HRM) yo‘qligi tizimli ziddiyatlarni keltirib chiqarmoqda.

Bu ziddiyatlar ayniqsa quyidagi uchta global tendensiya ta’sirida yanada yaqqol ko‘zga tashlanmoqda:

1. Raqamlashtirish va Sun’iy intellekt (AI): Ta’lim jarayoniga AI texnologiyalarining kirib kelishi pedagoglardan mutlaqo yangi raqamli kompetensiyalarni talab qilmoqda. HRM tizimi ushbu texnologiyalarni kadrlarni tanlash, baholash va ularning ish unumdorligini prognoz qilish jarayonlariga integratsiya qilishi shart.

2. Andragogika tamoyillari: Pedagogik kadrlar bilan ishlash – bu kattalar ta’limi (andragogika) qonuniyatlariga tayanadi. Kattalar sub’yekt sifatida o‘z tajribasiga ega bo‘lgan, mustaqil va ichki motivatsiyaga muhtoj qatlamdir. Ma’muriy bosim andragogik nuqtayi nazardan samarasiz bo‘lib, o‘qituvchining kasbiy "yonishi" va divergent fikrlashdan chekinishiga olib kelmoqda.

3. Inson kapitalining ustuvorligi: Xalqaro reytinglarda ta’lim muassasalari mavqeyi bevosita ulardagi jamoaning intellektual va innovatsion salohiyati darajasi bilan o‘lchanmoqda.

Shu sababli, pedagogik kadrlarni boshqarish tizimini ilg‘or xorijiy modellar asosida modernizatsiya qilish, sohaga andragogik va moslashuvchan (Agile) boshqaruv usullarini joriy etish bugungi kunning kechiktirib bo‘lmas ilmiy va amaliy muammosidir.

MAVZU BO'YICHA ADABIYOTLAR SHARHI

Inson resurslarini boshqarish (HRM) nazariyasi va uning evolyutsion bosqichlari g‘arbiy iqtisodiy va menejment maktablarida chuqur tadqiq etilgan. Xususan, M. Armstrong o‘zining klassik asarlarida HRMni tashkilotning strategik maqsadlariga erishish yo‘lida eng qimmatli aktiv – insonlarni samarali boshqarishning uyg‘unlashgan yondashuvi sifatida ta’riflaydi. D. Ulrich esa zamonaviy HR menejerni shunchaki kadrlar bo‘limi xodimi emas, balki "strategik hamkor" va "o‘zgarishlar agenti" sifatida ko‘rsatadi. Uning fikricha, HRM tizimi tashkilotning o‘zgaruvchan tashqi muhitga moslashishini ta’minlashi lozim.

Ta’lim sohasida HRM modellarini muvaffaqiyatli tatbiq etgan davlatlar tajribasi dunyo hamjamiyati tomonidan yuqori baholanadi. Finlyandiya ta’lim modeli pedagogik kadrlarni boshqarishda "ishonch va avtonomiya" (Trust and Autonomy) tamoyiliga tayanadi. Bu modelda o‘qituvchilar qat’iy tashqi nazorat qilinmaydi, balki ularning kasbiy rivojlanishi va divergent fikrlashi qo‘llab-quvvatlanadi. Singapur tajribasida esa aksincha, Meritokratiya (iste’dodlarni saralash) va tizimli kasbiy rivojlanish uyg‘unlashgan. Singapurdagi "Enhanced Performance Management System" (EPMS) tizimi har bir pedagogning salohiyatini aniq mezonlar (kognitiv qobiliyatlar, liderlik, kasbiy mahorat) asosida baholash va rag‘batlantirish imkonini beradi.

Muallif / Model / Davlat	HRM tizimining asosiy konsepti	Ta'lim boshqaruvidagi ustuvorliklar
M. Armstrong	Tizimli va integratsiyalashgan yondashuv	Inson kapitalini tashkilot strategiyasiga muvofiqlashtirish
D. Ulrich	HR menejer – o‘zgarishlar agenti	Tashkilot madaniyatini transformatsiya qilish va fasilitatsiya
Finlyandiya modeli	Desentralizatsiya va Kasbiy ishonch	O‘qituvchi avtonomiyasi, divergent fikrlash va doimiy refleksiyaga asoslangan muhit
Singapur modeli	Meritokratiya va Tizimli EPMS	Kadrlarni qat’iy mezonlar bo‘yicha tanlash, tizimli malaka oshirish va KPI korrelyatsiyasi

Respublikamiz ilmiy maktablarida ta’lim menejmenti va pedagogik kadrlarni kasbiy rivojlantirish masalalari B.X. Xodjayev, R.X. Djurayev kabi olimlar tomonidan tadqiq etilgan. Mahalliy tadqiqotlarda ko‘proq pedagogik texnologiyalar va didaktik kompetensiyalarni oshirish masalalariga urg‘u berilgan bo‘lsa-da, ta’lim muassasasi darajasida mikro-HRM, ya’ni o‘qituvchilar jamoasining ichki motivatsiyasi, ularning andragogik ehtiyojlarini qondirish va strategik boshqaruv modellarini joriy etish masalalari yetarli darajada konseptuallashtirilmagan.

Ushbu tadqiqot doirasida "Inson resurslari" va "Pedagogik salohiyat" tushunchalarini qayta ko‘rib chiqish lozim. An’anaviy tushunchadagi "pedagogik kadr" tushunchasi xodimning faqat uning diplomi va dars soatlari hajmi bilan o‘lchanadigan miqdoriy ko‘rsatkichini ifodalasa, "Pedagogik salohiyat" (Pedagogical Potential) xodimning professional andragogik tayyorgarligi, divergent va kreativ fikrlash qobiliyati, psixologik moslashuvchanligi hamda raqamli muhitda samarali ishlay olish ko‘nikmalarining sintezini anglatadi. Demak, zamonaviy HRM tizimining maqsadi – kadrlar hisobini yuritishdan, aynan mana shu pedagogik salohiyatni boshqarish va uni kapitalizatsiya qilishga o‘tishdan iboratdir.

TADQIQOT METODOLOGIYASI

Ushbu tadqiqotning metodologik asosi sifatida tizimli yondashuv (systemic approach) va qiyosiy-komparativ tahlil (comparative analysis) metodlari tanlab olindi. Ta’lim muassasalarida inson resurslarini boshqarish sub’yekt va ob’yektning o‘zaro ta’siridan iborat murakkab ijtimoiy-pedagogik tizim bo‘lganligi bois, tizimli yondashuv uning barcha tarkibiy qismlarini (tanlov, adaptatsiya, motivatsiya, rivojlanish va baholash) uzviylikda o‘rganish imkonini beradi.

Tadqiqot doirasida quyidagi maxsus metodlar majmuidan foydalanildi:

Kontent-analiz: O‘zbekiston Respublikasining ta’lim sohasidagi normativ-huquqiy hujjatlari, strategik dasturlari hamda oliy ta’lim muassasalarining ichki HR nizomlari mazmunan tahlil qilindi.

Andragogik modellashtirish: Pedagogik kadrlarni boshqarish mexanizmlari ularning yosh va kasbiy xususiyatlaridan kelib chiqib, kattalar ta’limining fundamental qonuniyatlariga (avtonomiya, tajribaga tayanish, amaliy yo‘naltirilganlik) muvofiqlashtirildi.

Komparativ tahlil: Rivojlangan mamlakatlarning (Finlyandiya, Singapur) ta’lim boshqaruvidagi invariant (umumiy, ko‘chirilishi mumkin bo‘lgan) va variant (milliy, o‘ziga xos) xususiyatlari aniqlanib, ularning O‘zbekiston sharoitiga mos keluvchi transformatsion imkoniyatlari baholandi.

Tadqiqotning empirik bazasini shakllantirishda pedagogik kadrlarning kasbiy motivatsiyasi va boshqaruv tizimidan qoniqqanlik darajasini aniqlashga qaratilgan sotsiologik so‘rovnomalar hamda intervyu natijalaridan foydalanildi.

TAHLIL VA NATIJALAR

O‘zbekiston ta’lim muassasalarida pedagogik tarkib bilan ishlash tizimini empirik va tizimli tahlil qilish jarayoni hozirgi boshqaruv amaliyotida bir qator funksional muammolar va institutsional uzilishlar mavjudligini ko‘rsatdi. Bugungi kunda milliy ta’lim tizimida HRM funksiyasini modernizatsiya qilish yo‘lidagi asosiy to‘siqlar quyidagilarda namoyon bo‘lmoqda:

1. KPI (Key Performance Indicators) tizimining rasmiyatchilik darajasi: Ko‘plab ta’lim muassasalarida joriy etilgan reyting va reyting ko‘rsatkichlari pedagogning haqiqiy intellektual va andragogik salohiyatini aks ettirmayapti. Baholash mezonlari ko‘p hollarda miqdoriy ko‘rsatkichlarga (maqolalar soni, soatlar hajmi) tayanib, sifat transformatsiyasini (kreativlik, divergent fikrlash, talabalarning real kompetensiyalari o‘sishi) e’tiborsiz qoldirmoqda.
2. Malaka oshirish tizimidagi an’anaviylik: Mavjud malaka oshirish kurslari ko‘p hollarda darslik darajasidagi nazariy ma’lumotlarni takrorlashga yo‘naltirilgan bo‘lib, o‘qituvchilarning individual-kasbiy traektoriyasini va kattalar ta’limining andragogik ehtiyojlarini to‘liq qoplamayapti.
3. Motivatsion mexanizmlarning nomutanosibligi: Moddiy rag‘batlantirish tizimi boshqaruv apparatining sub’yektiv qarorlariga bog‘liq bo‘lib qolayotgani sababli, o‘qituvchilar tarkibida ichki professional motivatsiyaning pasayishi va kasbiy "so‘nish" (burnout) holatlari kuzatilmoqda.

Ushbu muammolarni bartaraf etish va tizimni tubdan modernizatsiya qilish maqsadida xalqaro HRM maktablarining eng muvaffaqiyatli andozalari – Michigan (qattiq/tizimli) va Harvard (yumshoq/insonparvar) modellarining sintezini ta’lim boshqaruviga adaptatsiya qilish mexanizmi ishlab chiqildi.



Tadqiqot natijalari ko‘rsatadiki, ta’lim menejmentida ushbu ikki yondashuvning konseptual sintezi quyidagi funksional bloklar orqali amalga oshirilishi lozim:

- Strategik moslashuv bloki (Michigan modeli elementi): Muassasaning uzoq muddatli rivojlanish strategiyasi bilan har bir pedagogning kasbiy o‘sish rejasi o‘rtasida to‘g‘ridan-to‘g‘ri korrelyatsiya o‘rnatiladi. Kadrlar zahirasi va seleksiya jarayonlari sun’iy intellekt hamda raqamli testlash tizimlari yordamida shaffoflashtiriladi.

- Kasbiy avtonomiya va andragogik muhit bloki (Harvard modeli elementi): Pedagogik jamoada ma'muriy tazyiq kamaytirilib, Finlyandiya tajribasidagi kabi "ishonch muhiti" shakllantiriladi. Kattalar ta'limi tamoyillariga muvofiq, malaka oshirish jarayoni individual ta'lim traektoriyalari, mentorlik (mentoring) va kasbiy kovachlik (coaching) shakliga o'tkaziladi.

XULOSA VA TAVSIYALAR

Tadqiqot natijalarining umumiy tahlili ko'rsatadiki, O'zbekiston ta'lim tizimida inson resurslarini boshqarish konsepsiyasini modernizatsiya qilish shunchaki ma'muriy tuzilmalarni o'zgartirish emas, balki boshqaruv paradigmasini tubdan transformatsiya qilishni talab etadi. An'anaviy kadrlar hisobini yuritish tizimidan strategik va andragogik boshqaruvga o'tish – ta'lim sifati va inson kapitali raqobatbardoshligini ta'minlashning yagona konseptual asosidir.

Tizimni modernizatsiya qilish va xalqaro tendensiyalarni amaliyotga muvaffaqiyatli tatbiq etish maqsadida quyidagi amaliy tavsiyalar ilgari suriladi:

1. Vazirliklar va ta'limni boshqarish organlari darajasida: Pedagogik kadrlarni attestatsiyadan o'tkazish va baholash tizimini qayta ko'rib chiqish, miqdoriy ko'rsatkichlar o'rniga o'qituvchining divergent va kreativ fikrlash salohiyatini, innovatsion dars ishlanmalarini baholovchi sifat mezonlarini (Soft Skills va raqamli kompetensiyalar) joriy etish.

2. Ta'lim muassasalari rahbarlari (Menejerlar) darajasida: Boshqaruvda ma'muriy-buyruqbozlik usullaridan voz kechib, andragogik tamoyillarga asoslangan fasilitativ rahbarlik uslubini shakllantirish. Pedagoglarga akademik va kasbiy avtonomiya berish orqali ularda ichki motivatsiya va mas'uliyat hissini kuchaytirish.

3. Raqamli infratuzilma darajasida: Ta'lim muassasalarida "HR-Analytics" tizimlarini joriy etish. Sun'iy intellekt algoritmlari yordamida kadrlarning kasbiy diagnostikasini amalga oshirish, ularning "yonish" (burnout) xavfini erta aniqlash va individual rivojlanish xaritalarini (Learning Management Systems) avtomatlashtirilgan tartibda loyihalash.

4. Malaka oshirish tizimi doirasida: Kurslar tarkibini darslik sxemalaridan uzoqlashtirgan holda, amaliy muammolarni yechishga qaratilgan keys-stadi (case-study), portfoliosiz baholash va o'zaro tajriba almashish (Peer-to-Peer) modellariga o'tkazish.

ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice (15th ed.). Kogan Page.
2. Ulrich, D. (2013). Human Resource Champions: The next agenda for adding value and focusing on HR initiatives. Harvard Business School Press.
3. Sahlberg, P. (2021). Finnish Lessons 3.0: What Can the World Learn from Educational Change in Finland? Teachers College Press.
4. Tan, C. (2018). Educating in the Spirit of Service: How Singapore's schools prepare students for the future. Routledge.
5. Xodjayev, B. X. (2021). Umumiy pedagogika nazariyasi va amaliyoti. Sano-standart.
6. Djurayev, R. X., & Turgunboyev, K. A. (2022). Ta'lim menejmenti: darslik. Tafakkur bo'stoni.
7. Boxall, P., & Purcell, J. (2016). Strategy and Human Resource Management (4th ed.). Palgrave Macmillan.
8. Asadov, Yu. M. (2023). Innovatsion ta'lim muhitida pedagogik kadrlarning kasbiy kompetentligini baholash tizimini takomillashtirish. Pedagogika, (2), 45-51.
9. Knowles, M. S., Holton, E. F., & Swanson, R. A. (2020). The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development (9th ed.). Routledge. (Andragogika bo'yicha fundamental manba)

10. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 28-yanvardagi "2022–2026-yillarga mo‘ljallangan Yangi O‘zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to‘g‘risida"gi PF-60-son Farmoni.
11. O‘zbekiston Respublikasining 2020-yil 23-sentabrdagi "Ta’lim to‘g‘risida"gi O‘RQ-637-son Qonuni.
12. Aliev, N. S. (2024). Oliy ta’lim muassasalarida inson resurslarini boshqarishda raqamli texnologiyalar (HR-Analytics) va KPI tizimini joriy etish masalalari. Ta’lim va Innovatsion Tadqiqotlar, (4), 112-119.